

نماذج اتخاذ القرارات فى المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثر

وكيفية التغلب على معوقاتها

ربيع عبدالرؤف عامر

raba_aamer@yahoo.com

مقدمة

- أولا - مفهوم اتخاذ القرار
- ثانيا - أهمية اتخاذ القرار
- ثالثا - مظاهر عملية اتخاذ القرار
- رابعا - بيئة اتخاذ القرار
- خامسا - عناصر عملية اتخاذ القرار
- سادسا - القواعد والاعتبارات العامة لاتخاذ القرار
- سابعا - العوامل التى ينبغى مراعاتها عند اتخاذ القرار
- ثامنا - خطوات ومراحل اتخاذ القرار
- تاسعا - نماذج اتخاذ القرار
- عاشرا - أساليب المشاركة فى اتخاذ القرار
- الحادى عشر - أهمية المشاركة فى اتخاذ القرار
- الثانى عشر - اتخاذ القرار فى المؤسسة التعليمية
- الثالث عشر - العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار
- الرابع عشر - سلبيات اتخاذ القرار
- الخامس عشر - معوقات اتخاذ القرار
- كيفية التغلب على معوقات ومشكلات اتخاذ القرار

نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثر وكيفية التغلب على معوقاتها

مقدمة

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة الأفراد ذو المسؤوليات الإدارية ، وقد ذكر أن أساتذة الإدارة وفلاسفتها ينظرون إلى عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات ، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات ويتطلب من القائمين عليه اتخاذ قرارات مستمرة قد يكون لها تأثيرات سلبية أو إيجابية خطيرة على مستقبل الشباب وبالتالي مستقبل الأمة ، لذلك فإن دراسة هذه العملية تعد من أهم مستلزمات العاملين في هذا المجال ، وقد يتبادر إلى الذهن أن عملية اتخاذ القرار عملية سهلة تتطلب من الفرد فقط الشجاعة لاتخاذها بالتالي الشجاعة لتحمل المسؤولية ، وقد يكون هذا صحيحا في بعض الحالات إلا أن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة وتتطلب خطوات دقيقة يتم من خلالها اتخاذ القرار على أحسن وجه (المهارون ، 1985 ص 87)

تحدث عملية اتخاذ القرار استجابة للمشكلة ، أى الاختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها ، والتي تتطلب الأخذ بنظر الاعتبار بدائل أخرى للفعل ، فمثلا إذا ما توقفت سيارتك عن العمل والتي تعتمد عليها في الوصول إلى عملك ، تظهر لديك مشكلة تتطلب قرارا ما من قبلك ، ولسوء الحظ لا تظهر أغلب المشاكل بشكل واضح ، إذ أن مشكلة أحد الأشخاص قد تعتبر الحالة المناسبة لشخص آخر ، فقد يرى أحد الأراء أن انخفاض المبيعات بنسبة 5% تعتبر مشكلة خطيرة تتطلب الحل السريع ، وعلى العكس من ذلك فإن مديرا آخر في قسم آخر في المنظمة ، يرى أن هذا الانخفاض في نسبة المبيعات يعتبر مقبولا . وبذلك فإن إدراك وجود مشكلة تتطلب قرارا ما ، يعتبر مسألة إدراكية .

هذا بالإضافة إلى أن كل مشكلة تتطلب التفسير والتقييم للمعلومات ، ويتم استلام المعلومات من مصادر مختلفة ، والتي تتطلب التصنيف والتفسير ، وذلك مثل تحديد البيانات المرتبطة بالقرار ، وتلك التي لا علاقة لها بالقرار ، والذي يعتمد على مدرجات متخذ القرار كما أن تحديد البدائل وتقييمها يعتمد أيضا على مدرجات متخذ القرار (القطبة ، 2003 ص 190)

واتخاذ القرار هو محصلة هامة لعمل أى مدير ، بل يمثل العمل اليومي الوحيد لأى مدير في المستوى الإدارى الأعلى ، ومن ثم لخص البعض العمل الإدارى فى عملية صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة ، فأى قرار لا يتم اتخاذه عفويا أو ارتجاليا ، إنما ينبغى قبل اتخاذه التعرف بدقة على المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها وأى قرار لكى يتخذ فلا بد أن يتبع منهجا علميا قبل أن يصدر ، فالقرار الذى يبنى على أساس علمية لا يخضع لأهواء ويتميز بالموضوعية والمنطقية .

والقرار لكى يتم اتخاذه ، يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالكفاءة والمهارة التي تعينه في التعرف على طبيعة المشكلة وبدائل الحلول والتقييم الموضوعى لتلك الحلول لاختيار أنسبها وأكثرها ملائمة ، وأيضا أن يكون لهم أهدافا محددة ووقتا مناسبة ومعلومات صحيحة ومتوافرة بصورة مستمرة .

ومن ثم فاتخاذ القرار من المسؤوليات الأساسية للمديرين ، كما أنه عملية تنظيمية ناتجة عن مجموعة من الأفراد في تنظيم ، ولا تتوقف فقط في مسؤولية المديرين (عبد الرحمن ، 2008 ، ص 247)

تعتبر عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال ، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد ، أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون ، وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة ، وبدأ تقييمها معرفة طبيعة

الممارسات التي تصاحبها ، وما تجرزه هذه القرارات من نجاح أو انخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية (المهارون: ص65)

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، إذ أن قرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة مترابطة ، إذ أن كل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن تتحقق أهدافه المنظمة ، كما أن القرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا في المنظمة تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى ، أي أن اتخاذ القرار لا يكون في الواقع سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة و في القرارات (العنان ، 1988 ، ص 57)

ويعتبر فهم وإدراك عملية اتخاذ القرار من الأمور الضرورية اللازمة لنجاح أي مؤسسة ، والمدرسة مؤسسة تعليمية لها دورها الهام والحيوي في المجتمع ونجاحها يعتبر نجاح للمجتمع في تحقيق أهدافه المنشودة . ولقد إزدادت أهمية اتخاذ القرار في مجال الإدارة التعليمية ، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على مختلف المستويات التعليمية ، ومن ثم اضحى النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية ، إنما يعزى إلى حد كبير لقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها .

وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة ، واتسع أيضا مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة ولا سيما المعلمين أصحاب الدور الفعال في إنجاح العملية التعليمية والمعلمين ، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات الاجتماعية في البيئة المحلية للمدرسة (الهدهود ، 1996 ، ص 198)

وهكذا اتخذت عملية اتخاذ القرار في المدرسة مستويات عديدة يحتل قمة الهيكل التنظيمي لها مدير المدرسة ، ويمثل المستوى الأقل كافة الأفراد التي تعمل معه ، وقد وصف مدير المدرسة بأنه متخذ قرارات ، وأن قدرته على اتخاذ القرارات ، وحقه في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المدرسة ، ولذلك فإن اتخاذ القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية ، فإن نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه (أحمد ، 1987 ن ص 249 - 250)

وتتطلب عملية اتخاذ القرار التربوي توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والاحصائيات الدقيقة ، وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار ، وتتوقف كفاية القرار التربوي على صناعته لا على سلطة اتخاذه ويكون جوهر الإهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الإهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار ، بمعنى أن يكون القرار ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الدارة مراعاة عدة اعتبارات من أهمها الوقت المتاح ، العامل الاقتصادي ، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين ، سرية القرارات (الجوهري ، 1982 ، ص 94 - 95)

يضاف إلى ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين في التنظيم المدرسي فقط ، وإنما أيضا إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسي ، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من اتخاذها التفكير الواعي كما تتطلب إقناع الآخرين بجودها ، وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بغرس روح العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين ، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات يتوقف نجاحه في صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة ، ونجاحه أيضا في اقناع المرؤوسين بتنفيذها (احمد ، 1987 ، ص 252)

أولا : اتخاذ القرار

يقصد باتخاذ القرار عملية إصدار حكم فيما ينبغي فعله في موقف معين من جانب الفرد ، بعد فحص العديد من البدائل المطروحة للاختيار فيما بينها .

وبالنسبة للمنظمة فيعني الاختيار من بين البدائل وفقا لمعايير محددة واستجابة لموقف معين أو حلا لمشكلة ما .

ويتكون أى قرار إدارى من بعض العناصر ، بيئة القرار أى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمتخذ القرار والتي قد تؤثر عليه سلبا أو إيجابا عند اتخاذه للقرار والتي يريد متخذ القرار تحقيقها ثم البدائل المطروحة وترتيبها وفق أهميتها ثم اختيار أنسب بديل من تلك البدائل ، وبالتالي فالقرار هو الاختيار الواعى بين بدائل مطروحة لحل قضية أو تحقيق هدف معين .

ويرى البعض أن عملية صنع واتخاذ القرار تعتبر وظيفة إدارية في حد ذاتها ، لا تقل في أهميتها وحيويتها عن الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك يجب ألا ينظر إلى القرار كوسيلة للاختيار بين الحلول وإنما كأداة للخلق والابتكار ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف تنطوى عليها السياسة الإدارية العامة للدولة (عبد الرحمن ، 200 ، ص 248)

يتضمن مفهوم اتخاذ القرار مكن خلال ما ورد في الأدبيات التعريفات التالية :

- " العملية التي يتم بها عن وعى اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة " (مرسى ، 1987 ، 71)

- " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث والمفاضلة بين البدائل والاختيار " (السلى ، 1975 ، 15)

- عملية اختيار أسلوب عمل معين بين عدد من البدائل (عشماوى ، 1973 ، 20)

- " أحر خطوات في عملية صناعة القرار والتي تتضمن إختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة " (سلام ، 1985 ، 160)

- " جمع الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية لأى مشروع مهما اختلف نوعه " (شنودة ، 1980 ، 22)

وتتفق التعريفات السابقة على أن الاساس في اتخاذ القرار هو إختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير ، وتؤثر فيها عوامل عديدة تنظيمية وبيئية وشخصية ، ومن ذلك توصلت الباحثة إلى التعرف التالى :

- " عملية عقلانية يتم من خلالها إختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة "

ويتضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية اتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية .

ومن الناحية الإجرائية ، فإن اتخاذ القرار يقصد به الخطوة الأخيرة لإختيار أحد البدائل المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفردا أو بمشاركة المعلمين معه (المهدهود ، 1996 ، ص 103)

ويعتقد عدد من العلماء الإداريين مثل Kirkpatrick (1978) and hoy and miskel (1980) cornell

(1968) وغيرهم أن عملية اتخاذ القرار هي لب المنظومة الإدارية عامة والمدرسية خاصة ، لكونها عملية تدخل في كل

العمليات الادارية ، وباعتبارها أيضا مهارة أساسية لكل قائد أو مدير أو تربوى فعال ، بل إن عالم مثل Baird يقرر في

كتاب حديث له أصدره عام 1989 أن القرارات ليس فقط هي مخرجات المنظومة الإدارية ، بل إن كل الإدارة أصبحت قرارات

، وأن تقويم معظم السلطات التنفيذية المدرسية للرؤساء والمشرفين والأفراد والمرؤوسين يتم على أساس عدد قليل من القرارات

وتأى عملية اتخاذ القرار إذن كونها عملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى وترتبط بها ارتباطا مؤثرا وفعالا ، فعند ممارسة

وظيفة التخطيط مثلا لا بد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها ، سواء كانت تتصل بوضع الأهداف أو رسم السياسات

والبرامج وتحديد الموارد الملائمة إلى غير ذلك .

كما أن وظيفة التنظيم لا بد أن تستند إلى قرارات بشأن نوع التنظيم وحجمه وتقسيمه ، وما يتصل بالعاملين فيه ، كما أن وظيفة القيادة تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحفيز المرؤسين وتنسيق جهودهم محل مشكلاتهم ، كذلك فإن وظيفة الرقابة تتطلب التعديلات التي ستجريها على الخطة ن وتصحيح الأخطاء إن وجدت (زاهر ، 1996 ، ص 16)

ثالثا : مظاهر عملية اتخاذ القرار

يرى العالم سيمون Simon أن عملية القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي :

1- الذكاء Intelligence

ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرار في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ، ثم التعرف على المشكلة وإبعادها وحقيقة معناها

2- التصميم Design

وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالا للنجاح .

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينهما لأنها عناصر لعملية مستمرة ، فعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول (أعضاء هيئة التدريس ، 2006 ، ص 230 ، 231)

رابعا : بيئة اتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المنظمات ، في ظل ثلاث ظروف :

التأكد والمخاطرة وعدم التأكد .

- بيئة التأكد :

تظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل ، بشكل مسبق وقبل تنفيذه . وتعتبر بيئة التأكد الحالة المثالية لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار والتحدى الذي يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل الأفضل أو المثالي ، ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر الحالة الاستثنائية لا القاعدة في بيئة القرار .

- بيئة المخاطرة :

حينما يفتقر متخذ القرار للتأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ، ولكنه يعرف الاحتمالات المرتبطة بحدوثها ، والاحتمال هو درجة امكانية ظهور الحدث ، ويمكن تحديد الاحتمال اعتمادا على أساليب احصائية موضوعية ، أو اعتمادا على الحدس الشخصي ، فمثلا يتمكن المدراء من تحديد تقديرات احصائية لرفض المنتج لعدم توفير مواصفات معينة ، أو قد يتمكن من تحديد هذه التقديرات اعتمادا على الخبرة السابقة . وتعتبر بيئة المخاطرة هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال .

- بيئة عدم التأكد :

تظهر حينما تتوفر معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها في تحدي احتمالات النتائج المتحققة للبدائل ، وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة من البيئات الثلاث لاتخاذ القرار ، وتضطر متخذ القرار للاعتماد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد أو الجماعة على الابتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة ، وتتطلب بدائل متميزة جديدة ، بدائل ابتكارية وتتأثر الاستجابة لعدم التأكد بالحدس والتخمين المعرفي والإحساس ، هذا وأن بيئة عدم التأكد ، قد تتحسن بالتغير السريع في بيئة المنظمة فيما يتعلق بالظروف الخارجية ، ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحليل واتخاذ القرار ، وتأثير الأفراد على المشاكل وتعريف البدائل ، وقد أطلق على مثل هذه البيئة مصطلح الفوضى المنظمة ، التي تظهر حينما يكون القسم في المنظمة ، في حالة تحول تتميز بتغير سريع جدا وانعدام

المهربية والشرعية ، وتعتبر هذه الحالة من الحالات الخاصة جدا ، ولكن يظهر أن العديد من المنشآت ذاتا التكنولوجيا العالية ، وتلك التي تتوسع عالميا في عملياتها ، تشترك بالعديد من هذه الخصائص للفوضى المنظمة (العطية ، 2003 ، ص 191)

خامسا : عناصر عملية اتخاذ القرار

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر هي

1- الأهداف :

هي تحديد ما يراد تحقيقه إذ إنها عامل هام في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم ، ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحيانا تعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي ، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقا لأفكاره وقيمه .

2- الدوافع :

تمثل قوة دافعة ، تسهم في توجيه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة من رغبتهم .

3- الفترة الزمنية :

يتحدد كل قرار في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة ، كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يسرى فيها اعتبارا من تاريخ اتخاذه وتتأثر به أيضا القرارات اللاحقة في مجاله ، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار .

4- المناخ الاجتماعي والتنظيمي :

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المدرسة ، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الذي تخدمه والمنظمة التعليمية التي تتبعها .

كما يتضمن المناخ أيضا الموارد المتاحة في المدرسة والنشاطات التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها ، ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جدا في عملية اتخاذ القرار ، وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمي والاجتماعي ، بحيث تخضع القرارات للتغيرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ (المهدهود ،

1996 ، ص 109 - 110)

كما أن هناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي :

1- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار

2- أهداف متخذ القرار

3- الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار

4- النتائج المحددة والاجمالية للقرار

5- اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة

6- القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار (أعضاء هيئة التدريس : 2006 ، ص 233)

سادسا : القواعد والاعتبارات العامة لاتخاذ القرار

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة فإنه لا بد أن يتم تحريرها استنادا إلى عدد من القواعد أو المبادئ الأساسية التي يفترض العمل من خلالها حتى يكون القرار المتخذ أكثر فعالية وأهمية .

القاعدة الأولى : الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلة ، وإنما يهدف أساسا إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة وأكثرها فعالية .

القاعدة الثانية: تحديد وتوضيح مدى الاستفادة التي سوف يتم تحصيلها باتباع القرار الذي تم اتخاذه وخاصة وما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد والعاملين بتطبيقه ، فالحماس لتطبيق القرار يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه

القاعدة الثالثة: ضرورة إعطاء الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة وتقييمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختبار .

القاعدة الرابعة: أن ينظر لعملية اتخاذ القرار كعملية متكاملة بدءا من أولى مراحلها المتمثلة في جمع المعلومات وانتهاء بتنفيذها ومتابعة التنفيذ .

القاعدة الخامسة: أن العقلانية والمنطقية التامة في عملية اتخاذ القرار عملية غير ممكنة .

القاعدة السادسة: الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد الرؤوسين بالبيئة الداخلية للقرار لكي يكون متوافقا ومنطقيا ومعقولا من المنظور الشخصي والتنظيمي (Inayae,1978-p2144)

ويضيف محمد منير مرسى أنه لضمان أكبر قدر من موضوعية القرار وفعالته ، فإنه يتوجب على التنظيم الإداري من الناحية العلمية أن يحدد مجال وطبيعة التفاعل التي تؤكد تكامل وجهة النظر حول مضمونه ووسائل تحقيقه . وهذا يتأتى عن طريق

- تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة ، بما يدفع العاملين فيها على تجاوز موضوع الخلافات في قضايا الوسائل ، الامكانيات المتاحة ، وجهات النظر ، إلى تقدير الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتقدير الواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها .

- تحديد مسئوليات الأفراد في صياغة القرار وتنفيذه ، وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات الفرد وطبيعة الدور الذي يقوم به

- اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحقيق الاتصال الفعال رأسيا ، وأفقيا داخل النظام من ناحية ، وبين مستوياته المختلفة من ناحية أخرى . بما يؤكد مصداقية الاحتمالات القائمة التي ينبغي على الإداري مراعاتها قبل صنع القرار وأثناء تنفيذه .

- الانتباه لأكثر قدر ممكن من التغييرات الحاكمة للمشكلة أو التقنية ، موضوع القرار ، وضبطها بما يساعد على التخفيف من حدة الاختلافات بين الأفراد المؤثرين في القرار والمتأثرين به في عمليات تفسيرية والتقليل من الاجتهادات غير الموضوعية عند تنفيذة (مرسى ، 19978 ، ص ص 71 - 86)

سابعا العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان ، وهذه العوامل هي :

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويسيطر من مهمة اتخاذ القرار .

- أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع عبء على متخذ القرار .

- أن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .

- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقت كافي حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكافي والتقييم قبل البت فيها ، ولكن لهذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار ، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللاشعوري لمتخذ القرار .

- ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذه للقرار من تغيرات ، لأنها عمله الأساسى ، وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروبا من اتخاذ القرار .
 - ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم ، والقرار الخاطئ قابل للتصحيح .
 - كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديل أو إلغاء في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه (أعضاء هيئة التدريس ، 2006 ، ص 229 - 230)
- ثامنا خطوات ومراحل اتخاذ القرار :

أ- خطوات اتخاذ القرار

يختلف كثير من علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي تحديد البدائل - تقييم كل البدائل - اختيار أفضل بديل ، بينما يرى كل من " نيومان Newman " و " كيربى kiarby " أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي التشخيص - البحث - العرض - الاختيار ، بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها ويتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية: التعرف على المشكلة - تحليل المشكلة - تنمية البدائل لحل المشكلة - تقييم البديل - الاختيار من بين البدائل .

ب- خطوات عملية اتخاذ القرار :

حيث أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تمر بخطوات عديدة أساسية كالتالى:

1- تحديد المشكلة :

يعتبر تحديد المشكلة تحديدا دقيقا بمثابة المرحلة الأولى في تحديد مدى فاعلية القرار والإثارة المترتبة عليه فعلى صحة تحديد حجم المشكلة تتوقف صحة القرار أو عدم صحته ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيرا من متخذي القرار في أى مستوى من مستويات الإدارة التعليمية الثلاث ، لا يصلون إلى تحديد حجم المشكلات التربوية والتعليمية تحديدا صحيحا ، فإن لكل مشكلة جوانب عديدة ، وعدم تحديد تلك الجوانب تحديدا واضحا يؤدي بالتأكيد إلى قرار غير سليم ، كما أن المشكلات التربوية والتعليمية لا تتطابق إطلاقا ، بل أن كل مشكلة في أغلب الأحيان تختلف عن الأخرى (فهمى ، 1980 ، ص 48)

2- تحليل وتقييم المشكلة :

يتم من خلال عمالية تحليل المشكلة ومن ثم تقييمها بجميع الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة أو القضية محل القرار ، وتزداد أهمية هذه الخطوة من منطلق أن السياسات الإدارية تعتمد في نجاحها على توافر دقة المعلومات والبيانات اللازمة . وأن التشخيص الدقيق للمشكلة يتطلب تحليلا علميا ، الأمر الذى يفرض على صانع القرار أن يفكر تفكيراً منطقياً ابتكارياً ، على اعتبار أن التفكير المنطقي يركز على التحليل والمقارنة ، في حين أ، التفكير الابتكارى يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار ، وهذه العمليات تلزم جميعها لتحقيق دقة التحليل ورصانة وتوليد بدائل مبتكرة لحل المشكلة موضع الدراسة .

3- وضع الحلول البديلة :

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها ، وكذلك التفكير الكلى والنظرة الشاملة إلى الأمور من زوايا عديدة ، والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع (محمد ، 1988 ، ص 141)

4- تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة :

بعد أن يتم طرح وتنمية كافة الحلول المقترحة للمشكلة يصبح من الضروري إعمال الفكر وإمعان عميق في النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل ، ومن هنا يمكن القول بأن أهمية العمل ليس بالأمر اليسير بل يتطلب مراحل فكرية شاقة ، حيث تتمثل صعوبة

هذه المرحلة في بيان وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل ، ومن ثم فإن هذه الخطوة لطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، وذلك من منطلق أن العيوب والمزايا للبديل لن تظهر إلا في المستقبل .

إن عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل ليست دائما بالعملية الواضحة أو السهلة فقد تكون هناك أفكار أو مقترحات يتم تعديلها ، ومن ثم يصبح من المفيد التأكد من أن كل بديل محدد بالدقة الكافية والتي تمكن من تقييمه ، ولذا فمن المهم أن يتم تقييم كل بديل وفقا لمعايير محددة (اقتصادية وفنية وإدارية وسياسية وإجتماعية) وفي ضوء نتائج عملية التقييم تلك يتم استبعاد البدائل التي لا تنفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها .

5- اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ، ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط ، فإذا صدر قرار فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل ، الأمر الذي يجعل تقييم الفعل أو بمعنى آخر تقييم القرار تقييما واقعا مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء ، فمدير أو ناظر المدرسة لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له أن يختار قرارا من بين عدة قرارات بديلة ، ولكن قد لا تطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد (الجوهري ، 1982 ، ص 36)

وقد يكون من المفيد في هذا الصدد الاسترشاد بالمعايير التالية عند اختيار البديل الأفضل :

- موازنة نتائج القرار بالفائدة المنتظرة
- الاقتصاد في الوقت والجهد
- الامكانيات والموارد المتاحة

6- وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ :

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره ، فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه ، لذا يجب تحديد القواعد التي يتم على أساسها تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة التعليمية ، وعملية التنفيذ هذه تتمثل في الاجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرسومة ومراجعتها . (فهيمى ، 1980 ، ص 73)

والتنفيذ على أساس تحديد الاجراءات ومتابعتها يتم على النحو التالي

أ- وضع برامج عامة للعمل ، وتحديد أسلوب الرقابة

ب- تحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها

7- الرقابة والسيطرة وتقييم تنفيذ القرار :

تحتاج عملية تنفيذ القرار إلى رقابة وسيطرة وذلك للتأكد من أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة المرسومة ، فكل فرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا يمارس عملية صنع القرار تحكما مجموعة من الحدود والغرض منها تحسين مستوى صناعة واتخاذ القرار .

ومن هنا يمكن القول بأن عملية الرقابة والسيطرة ينبغي أن تشمل على جزئية من جزئيات القرار المطبق وذلك بهدف التأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقا للخطة الموضوعية ومن ثم يحقق الأهداف المرجوة ، وذلك لأنه قد يتبين أثناء التنفيذ لسبب أو لآخر أن هناك جزئية من الجزئيات لا تتحقق أهدافها المرجوة في إطار التنسيق المتكامل الذي ينبغي ان يكون الطابع المميز للخطة ككل ، وبالتالي تستطيع المتابعة أن تقوم بدورها في مراجعة هذه الجزئية وتحقيق التناسق بينها وبين مختلف أجزاء الخطة ومن أجل ذلك ينبغي أن تكون عملية المتابعة والسيطرة دائما مستمرة .

أما المقصود بعملية تقييم القرار فتعني إصلاح الخلل حينما يظهر ومن ثم فهي أيضا عملية مستمرة تستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ كان أنسب القرار أم لا ؟. وما التغييرات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار ؟.

ب- مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل عدة هي :

(1) تحديد المشكلة :-

في بداية عملية اتخاذ القرار يجب أن تحدد المشكلة المفترض أن يتخذ القرار بشأنها تحديدا دقيقا ، ومن الضروري تحديد جوهر المشكلة بوضوح حيث أن بعض المشكلات تنتج عن وجود مشكلة جوهرية أخرى ، ونتيجة لذلك يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من خلال تحديد المشكلة .

(2) تجميع البيانات والمعلومات ودراستها :-

بعد تحديد المشكلة بدقة يتم تجميع البيانات والاحصائيات والمعلومات المطلوبة حول هذه المشكلة ، ويتوقف نجاح أى قرار في كثير من الأحيان على صحة المعلومات ودقتها وكفايتها ، وعادة ما تكون هذه المرحلة من المراحل الصعبة حيث أن تجميع المعلومات يتطلب عادة وقتا وجهدا وتحوط به معوقات كثيرة ، وفي الكثير من الأحيان تكون المعلومات غير موضوعية أو غير دقيقة ، وبعد تجميع هذه البيانات تتم دراستها دراسة دقيقة وواقية .

(3) تحديد البدائل :-

بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات حولها وتحليلها ، تظهر بعض الحلول لحل هذه المشكلة ، ولذلك تتم دراسة جميع هذه الحلول مع اعطاء كل حل مقترح وقتا كافيا لمناقشة سلبيات وإيجابيات في كل الظروف التي تمر بها المشكلة ، ثم ترتب البدائل حسب أولويتها .

(4) اتخاذ القرار :-

بعد تحديد البدائل وترتيبها يتم اتخاذ القرار من بين أفضل هذه الحلول وتتم عملية تحديد التوقيت والمكان المفضل لاصدار هذا القرار ووسيلة اعلانه واسلوب وابلاغه إلى المعنيين بالأمر ، ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة وأن يكون متماثلا مع أهداف المؤسسة مع مراعاة مخاطر اتخاذه وردود الفعل تجاهه وكيفية معالجتها كما يجب تهيئة البيئة الخارجية لاستقبال القرار .

(5) متابعة القرار وتقويته :-

تتم متابعة القرار في الجهات المعنية والتأكد من تطبيقه ورصد ردود الفعل حوله والتأكد من مدى نجاح حل المشكلة بعد تطبيقه وقد يتطلب الأمر بعد متابعة القرار وتقويمه اصدار قرارات أخرى مكمله له أو معدلة له إذا ما وجد القرار الأصلي صعوبة في التطبيق أو فشل في حل المشكلة أو اصدار تفسير له إذا ما لوحظ عدم استيعاب المعنيين بالأمر له (الهارون ، 1985 ، ص 88 ،

(89

تاسعا : نماذج اتخاذ القرار .

على الرغم من اتفاق العلماء على أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكتيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال بين عناصر القرار المشكلة البدائل المتاحة اختيار البديل المناسب إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار .

وأهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية اتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل ، وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين :-

المجموعة الأولى : أصحاب النماذج الوصفية descriptive models

يهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار ، ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيبا هرميا من حيث تحقيقها الهدف . واختيار البديل الأفضل ، ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار الفرد للبديل (القرار) .

وتمثل النماذج الوصفية فيما يلي :

أ- نموذج تيدمان وهار **teedman & har**

وهو ينص على أن عملية اتخاذ القرار ينقسم إلى مرحلتين : التوقع ومرحلة التطبيق - التوفيق

وتنقسم مرحلة التوقع إلى أربع مراحل فرعية :

- أ- مرحلة الاستكشاف التي يتم فيها تحديد معنى كل بديل ، والاثار المرتبطة بكل منها ، والتمييز بين البدائل المختلفة .
- ب- مرحلة التبلور ويتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الآثار الأيجابية والسلبية والحاجة إلى البديل .
- ج- مرحلة الاختيار ويتم فيها اختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقويم البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة بها
- د- مرحلة التوضيح وهي مرحلة تتوسط الاختيار ومرحلة الإقدام على العمل .

2- نموذج هيلتون : **Hilton**

ينص نموذج هيلتون على إن العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار تضم المقدمات (معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو العالم الخارجي ، وتتأثر هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله) الخطط (الأحداث المتتالية والمرتبطة بإختيار بديل ما) التنافر المعرفي (عملية اختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلى المقدمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مرضية أو غير مرضية) (Hilton , 1962 , p 291 – 298)

ويرى سيمون **simon** أن المعلومات لدى متخذ القرار تكون غير كافية ولذلك يقوم بترتيب البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بها في وقت واحد ليحدد أيها منها يكون مرضيا وأيها يكون غير (jepsen & dilley 1974 p 235)

1- نموذج فروم **vroom**

يستخدم فروم المفاهيم الأتية : الوزن والتوقع والقوة في وصف عملية اتخاذ القرار ، حيث يرى أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتكوين التوقعات حول مدى احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين ، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق احراز أهداف أكثر بعدا أو أكثر فائدة واختيار أحدها ، وقوة السلوك أو القرار تكوين فرضي ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة (jepsen & dilley , 1974 p 235)

2- نموذج جيلت **gellet** :

يرى جيلت أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية من موقف القرار والنتيجة المرضية ، يضع المعلومات داخل ثلاث أنظمة - نظام التنبؤ (ويتضمن معلومات عن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة بها والاحتمالات التي ترتبط البدائل بالمخرجات) - نظام القيم ويشتمل على التفضيلات النسبية للمخرجات والترتيب الهرمي للمخرجات حسب درجة أهمية - محك القرار : (ويشتمل على القواعد التي يتم من خلالها عملية التقويم) (jepsen & dilly 1974 , p 236)
ويذكر انيهورن وآخرون **1979 einhorn et al** أن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثلاث عمليات فرعية هي : البحث عن المعلومات بجميع المعلومات التعلم والتغذية المرتدة (einhirn et al . 1973 p . 67)

3- نموذج فاناش **vangich**

يرى فاناش في مقالة نشرها في عام 1974 مع مجموعة من المدرسين في مدرسة **wodrige** أن اتخاذ القرار عملية تتكون من ست مراحل هي :

- أ- مرحلة تحديد التناقض وتشير إلى الوضع الحالي الذي لا يتلائم مع متطلبات استحدثت ، فالتناقض بمثابة مشر يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة ، وما اذا كانت تحتاج إلى اتخاذ قرار عاجل أم لا .
- ب- مرحلة التدخل الشخصي : ويتم فيها تحديد أسباب التناقض أو تحديد حدود النظام والعوامل المسؤولة عن حدوث التناقض

ج- مرحلة تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار (موقف القرار ، المعلومات ، البدائل المتاحة ، فالمعلومات تمثل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرار ، وجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء (وخلال) مراحل اتخاذ القرار ، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحد ود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدائل المتاحة .

د- مرحلة التفضيل بين البدائل : وذلك من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيبا هرميا في ضوء محكات الرضا لدى الفرد أو في ضوء مقاييس الفاعلية .

هـ - مرحلة التطبيق : ويتم فيها استخدام البديل الذى تم اختياره في المرحلة السابقة .

و- مرحلة التقييم : يتم فيها تقويم البديل الذى تم اختياره في ضوء الهدف النهائى (varigch et al 1974 , p39 - 42)

حيث يختلف أصحاب النماذج الوصفية في كيفية اختيار الفرد البديل (القرار) فيرى بعضهم (جيليات ، فروم ، كالدر ، زتوزكى) أن الفرد يرتب البدائل المتاحة حسب أهميتها ثم يختار البديل الأفضل ، بينما يرى آخرون مثل (هـش hscu ، هليتون ، كاتز) أن الفرد في مواقف اتخاذ القرار يضع معيارا ما (أو محكا) ويختار البديل الذى يقربه من هذا المعيار . بينما يتفق أصحاب هذه النماذج جميعهم على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار يتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيبا هرميا من حيث تحقيقها للهدف واختيار البديل الأفضل .

عاشرا- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار :

أولا - اللجان :

من المعروف أن قدرا كبيرا من أعمال المنظمة يتم خلال تشكيل اللجان ، ويقصد باللجنة تشكيل مجموعة من الأفراد يوكل إليهما دراسة قضية أو موضوع أو مشكلة معينة وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل التوصل إلى اتخاذ القرار بشأنها . وتعتبر اللجنة من أفضل أساليب حل المشكلات وتقديم الحلول بصورة أفضل من تقديمها بواسطة كل فرد على حدة ، ومن خلال تبادل الآراء داخل اللجنة يمكن الوصول إلى أفضل الحلول ، وبالتالي يتم اللجوء إلى اللجان كأهم وسائل زيادة إطار المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على التبادل الحر للآراء والأفكار ، ومن ثم حفز الناس ومساعدتهم في الاسهام بأفكارهم ، علاوة على دور اللجان في التأكد من توفير الاتصال الجيد بين أقسام إدارية متنوعة داخل المنظمة .

ثانيا- المؤتمرات :

يمثل المؤتمر لقاء يتم بين مجموعة من المتخصصين بقيادة رئيس للمؤتمر ، بهدف إلقاء الضوء على قضية معينة وتقديم بعض البحوث والدراسات والتوصيات بشأنها ، ومن خلال نتائج ذلك يتم التوصل لقرار أو عدة قرارات بشأن تلك القضية .

ثالثا- مجموعات المناقشة :

حيث يجتمع مجموعة من الخبراء أو المتخصصين معا ومناقشة قضية ما بعد عرض الرئيس أو المدير لأبعاد المشكلة ، وخلال ذلك يتولد بعض الأفكار الإبداعية الناضجة ، حيث يتم رصد كل تلك الأفكار والبدائل المطروحة ويتم أخذ الآراء حول كل منها لاختيار أفضلها .

رابعا- مجالس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة في أى منظمة من بعض مديرى المنظمة ومن عدد من العاملين بالمنظمة الممثلين للعاملين بها بالإضافة إلى بعض الخبراء والممثلين لبعض الهيئات الخارجية ذات الصلة بالمنظمة ، حيث يجتمع هؤلاء بصورة دورية لمناقشة الأعمال الروتينية

بالمنظمة ، وقد يجتمع هؤلاء بصورة طارئة أو استثنائية لمناقشة بعض المواقف الاستثنائية واتخاذ القرار بشأنها (التهامي ، 2008 ، ص 263)

الحادى عشر : أهمية المشاركة فى اتخاذ القرار

لا شك أن الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية إشراك المرؤوسين فى صناعة معظم القرارات التى تتخذها المنظمة بهدف تحقيق ما يلي :

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .
- رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ ، حيث يشترك فى ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات .
- ضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم فى صنعه وبالتالي ضمان التزامهم بتنفيذه
- تدريب المرؤوسين وخاصة فى المستوى الإدارى الأعلى والأوسط على تحمل المسئولية فى اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بإبعاد الأراء عند صنع أى قرار فى المنظمة وتشجيعهم على إمعان الفكر بغرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم .
- توفير قدر كبير من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعة من التخصصات ، وبالتالي يتم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة واتخاذ القرار المناسب تجاهها .
- يؤدى القرار بالمشاركة غالبا إلى حسن استغلال الموارد وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن ، وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته ، لأن ذلك القرار سيؤدى بالضرورة إلى تقليل عنصر المخاطرة (التهامي ، 2008 ، ص 261)

الثانى عشر : اتخاذ القرار فى المؤسسة التعليمية :

يتخلل النظام التعليمى الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وتنوع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإدارتها المختلفة وتعمل القرارات التى تتخذ فى هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى حد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة إلا أن هناك احتمال وجود فروق فى عمليات اتخاذ القرار بين منطقة وأخرى ، وبين إدارة تعليمية وأخرى .

وأنه فى المستويات الأعلى نجد أن عمليات اتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشمل وأعم مثل وضع السياسات التعليمية ، واستراتيجيات العمل التربوى ، وخطط التعليم ، وتقديم الخدمات التعليمية ، ومن صلاحيات القيادات التربوية العليا .

وتخضع عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة التعليمية إلى عدة متغيرات تؤثر فيها بدرجة كبيرة ، وفى مقدمة هذه المتغيرات ، الأهداف التى تحددها الإدارة العليا للتربية التى تتخذ بشأن تحقيقها القرارات وتتحدد بالتالى اتجاهات وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية .

و نجد أنه فى إدارة التربية تتجمع كل المستويات بداية من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها فى المدارس ، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية لأنها تقوم على مشاركة الجميع وإسهامهم الفاعلية فى عملية اتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة من المنافسة والإبداع من قبل كافة العاملين فى مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة ، التى هى فى إطار النظام التعليمى إحدى المستويات لعملية اتخاذ القرار ، وهى القاعدة التى تصب فيها معظم قرارات الإدارة العليا ، كما أنها القاعدة التى ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف وتنفيذ العمليات التعليمية المناطة بالمدرسة كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التدريبية وغيرها .

ز- اتخاذ القرار فى المدرسة

أن معرفة مديري المدارس أو متخذي القرار على مستوى المدرسة بخطوات اتخاذ القرار تعد في غاية الأهمية ليس من الناحية النظرية فقط بل أيضا من الناحية التطبيقية ، لأن اتخاذ القرار في ظل هذه المعرفة لا بد وأن يكون أسلوبا يتعلمه المشاركون في عملية اتخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولى مهام وظيفية ، فمن المهم أن يتعلموا بناء المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار وخطوات اتخاذه وربط هذا بالعمل الميداني قدر الإمكان ، لأن الإلمام بخطوات اتخاذ القرار وإكتساب المهارات اللازمة في التطبيق سوف تكسب العاملين في المدارس خبرات هامة في اتخاذ القرارات وترشيد تطبيقها .

و نجد أن معظم مديري المدارس وكذلك من يمكن أن يشارك في اتخاذ القرار يتضمن إعدادهم المهني معرفة خطوات اتخاذ القرار والتدريب عليها : (المدهود ، 1996 ، ص 112 ، 114)

إذا نظرنا إلى القرارات التي تتخذ في محيط المدرسة نجد أن أهمها هو ما يتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات ، وحل المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة وهي ما يطلق عليها بالقرارات الحيوية ثم تأتي بعدها القرارات الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة التي تبعد عن فنية العمل التربوي ، وأيا كان نوع القرار الذي يتخذ فإن تقسيم القرار ينبغي أن يتم في ضوء تفهم طبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه بحسب وظائف المدرسة في الجوانب التالية :

1- تحسين العملية التعليمية :

تعتبر عملية صنع القرار التعليمي من أهم مسؤوليات رجل الإدارة التعليمية ، لا سيما في تلك المرحلة الحاسمة التي يمر بها النظام حيث التوسع فيه والدعوة إلى تطويره وتحديثه ، والتحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها ، وتغير مفهوم التعلم أدى إلى تطبيق سياسات جديدة ، وإعادة تخطيط كثير من أجزاء المنظومة التعليمية على مستوى المدرسة ، وتتم عمليات التطبيق والتخطيط بموجب قرارات تربوية مركزية تتخذ في وزارة التربية والتعليم ، ويتم تنفيذها بواسطة المديرات التعليمية في المراحل الدراسية محل القرار .

2- تسيير أعمال المدرسة :

عندما تصل الخطط المطورة في الجوانب الفنية كالمناهج وطرق التدريس والتقييم إلى المدرسة ، فإن تنفيذها في سياق العمل داخل المدرسة في ظل تطبيق أى تطورات فنية أو إدارية أخرى يتطلب اتخاذ كثير من القرارات بعضها ينفرد به مدير المدرسة ، أو مدير المدرسة مع وكيلها ، والبعض الآخر " يتطلب من مدير المدرسة لقاء الأباء أو لقاء الأباء والمعلمين من خلال مجلسهم لتدارس حلول المدرسة ومشكلاتها مما يساعده على اتخاذ القرارات سليمة " (حجي ، 1998 ، 277)

3- الإشراف أو التوجيه الفني :

يمثل الإشراف أو التوجيه الفني حلقة إتصال بين الإدارة التربوية العليا وبين الإدارة المدرسية فيما يختص بتطوير المناهج وتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس والتطبيقات التربوية وأساليب التقييم ، ويتضمن الإشراف الفني جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم ، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين ، من أجل تحسين التعليم ، وإثارة اهتمامات المعلمين ، وإختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها .

ومن هنا فإن على الإشراف الفني استيعاب السياسات والخطط الجديدة ، وتحديد متطلبات تنفيذها في المدرسة ، واتخاذ القرارات اللازمة بشأن مواعيد التنفيذ وأساليبه ، وتنسيق مسؤوليات التنفيذ بين كافة العاملين في المدرسة .

4- تحسين الخدمات المدرسية في البيئة المحلية :

مع تطور الدور الذي تقوم به المدرسة أصبح عليها الكثير من الأعباء لتقديم خدمات جديدة في البيئة المحلية ، مثل تعليم الكبار ، وتقديم برامج للأنشطة الرياضية والفنية والاجتماعية ، وقيام المدرسة بمسئولياتها في هذا الجانب يتطلب اتخاذ القرارات على مستوى مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ لضمان حسن سير الخدمات التي تقدم للمجتمع المحلي ، وتحسينها بصفة مستمرة حتى تنجح المدرسة في تفاعلها مع البيئة المحلية . (حجي ، 2000 ، ص 109)

الثالث عشر : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :-

- تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل يمكن إجمالها في الآتي :-

أولا : مدى توافر ودقة المعلومات :

فبقدر دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بقدر ما تكون مصداقيته ودقته .

ثانيا : الظروف البيئية المحيطة بعملية اتخاذ القرار :

حيث تؤثر الظروف التنظيمية والمادية المحيطة في طريقة اتخاذ القرارات وطبيعتها ، ومن ناحية أخرى فإن تهيئة الظروف والبيئة المناسبة تساعد في الوصول إلى القرار السليم .

ثالثا : المهارات المتوفرة لدى متخذ القرار :

حيث يلزم توافر عدد من المهارات لدى متخذ القرار مثل ، مهارة تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما ، ومهارة تقرير أولويات العمل ومهارة المفاضلة بين البدائل المختلفة ، ومهارة تحديد حجم العمل ومستويات الأداء المختلفة ، ومهارة الاستبصار بالنتائج اللاحقة لتنفيذ القرار ، والقدرة على ترشيد مسيرة العمل بما يحقق أكبر قدر من الجوانب الإيجابية وأقل قدر ممكن من الآثار السلبية . (يسن ، درويش ، 1975 ، ص 207)

رابعا : الوقت المناسب لاتخاذ القرار :

يلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما في نجاح تنفيذ القرار نفسه ، والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث ، وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار ، وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤسيهم بل ينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار للمستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرؤسيهم .

خامسا : جودة الاتصال :

كثيرا ما تصل القرارات إلى المحيطين والمرؤسين ولكن بلغة يصعب فهمها ، أو بطريقة تثير الكثير من الأسئلة والاستفسارات مما يؤثر سلبا على عملية التنفيذ وتفاديا لذلك يلزم :

- استخدام الطرق المكتوبة في توصيل القرارات
- الوضوح والبساطة في لغة القرار
- المنطقية والعقلانية في صياغة القرار

سادسا : المشاركة في اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحصيل والتقويم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة ، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتائج جهود جماعية مشتركة وليست حكمت لرأى فردى ، ومن المزايا المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرار ما يلي :-

- تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين .
 - تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
 - تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف المنظمة .
 - رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم وخلق روح التعاون بينهم .
- وهناك عوامل ومتغيرات عدة تؤثر إيجابيا أو سلبا في عملية اتخاذ القرار وقد حددها على السلمى (1970) في مجموعات ثلاث

، هي

- العوامل الشخصية اى التى تدخل فى تكوين الشخص نفسيا وجماعيا
- العوامل الاجتماعية التى تتصل بالبيئة الاجتماعية التى يتخذ القرار فى إطارها
- العوامل الحضارية أو الثقافية التى تتصل بالعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات فى تصرفاتهم .

كما حددها آخرون فى عوامل أربعة هى :

- أهداف المنظمة
 - الثقافة السائدة فى المجتمع
 - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات
 - العوامل السلوكية (السلمى ، 1970)
- والمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية إجتماعية تخدم المجتمع المحلى ، فإن أية قرارات تتخذ داخلها سوف تخضع لمثل هذه العوامل ، لأن مديرى المدارس والعاملين معهم لهم سماتهم الشخصية وقيمهم وإتجاهتهم التى تؤثر فى القرارات التى يتخذونها .
- كما أن هناك عدة عوامل تتصل بالبيئة الاجتماعية التى تخدمها المدرسة وبالتالي فإن القرارات التى تتخذ فى إطارها سوف تتأثر بهذه العوامل ، وأيضا هناك عوامل حضارية وثقافية تتصل بالعادات والتقاليد فى المجتمع ، وهذه العوامل فى معظمها تتباين من مدرسة أخرى وبين منطقة وأخرى ، ولهذا فإنه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هى دراسة وفهم للمجتمع وظروفه الإقتصادية والسياسية والاجتماعية (المدهود ، 1996 ، ص 111)

يمكن حصر العوامل التى تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلى :

- أ- التكوين النفسى والاجتماعى لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية
- ب- الإطار الاجتماعى للبيئة التى يتخذ فيها القرار
- ج- العادات والتقاليد التى تحكم تصرفات الأفراد والجماعات فى المجتمع
- د- حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التى تسهم فى تحديد مسار إتجاهه
- هـ- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة وأبعادها
- و - تردد متخذ القرار فى اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة
- ز- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار
- ح- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها فى أذهان متخذى القرار (أعضاء هيئة التدريس ، 2006 ، ص 229)

الرابع عشر : سلبيات اتخاذ القرار

على الرغم من تلك المزايا السابقة إلا أن المشاركة فى اتخاذ القرار بصورة مطلقة دون التحسب لبعض العوامل المؤثرة ، قد يؤدى إلى بعض السلبيات ومن أهم تلك السلبيات ما يلى :

- قد يحدث أثناء مناقشة قضية معينة لاتخاذ القرار بشأنها أن يسيطر أحد المناقشين من خلال محاولة فرض رأيه على المجتمع وخاصة إذا كان ذلك الشخص لديه السلطة الأعلى فى السلم الادارى ، حيث يتردد البعض فى إبداء الراى أو التدخل أو المداخله مع صاحب الراى المسيطر ، ومن ثم يكون القرار المتخذ معبرا عن وجهة نظر واحدة ويفتقد بذلك صفته الجماعية ، ومن ثم فلا بد من تنظيم المناقشة ، بحيث يسمح للجميع بإبداء آرائهم ومقترحاتهم .
- قد يشعر البعض فى جلسة اتخاذ القرار الجماعى بأن فكرته قد تقل فاعلية عن الأفكار التى طرحت قبله أو أن فكرته غير واقعية ولا تتصل بالموضوعية بصورة مباشرة ، ومن ثم يحجم عن إبداء أفكاره وقد يلتزم الصمت بصورة كاملة ، ولذلك فمن الضرورى أن يتم التشجيع لهؤلاء على إبداء آرائهم وتقبل تلك الأفكار حتى ولو لم تكن ذات رؤية أو وجهة .

- إذا اتسمت المشكلة بالحدة .معنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع معها إلى قواعد وإجراءات المنظمة ، ففي هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الخبراء والمتخصصين .
- قد ينساق بعض الأفراد وراء فكرة معينة أو طرح ما تطرحه المجموعة التي ينتمى إليها داخل جلسة اتخاذ القرار فيما يطلق عليه التفكير الجماعي انتماء لمجموعة وإظهارها للولاء نحوها ، وبذلك يتأثر القرار الجماعي الصادر نتيجة التحيز وعدم الموضوعية ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل لكل فكرة والسماح بسماع كل الآراء وتقييمها بموضوعية .
- عند حدوث اختلاف في وجهات النظر ، قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى ، والتي لا تعتبر في الغالب حلا فعالا للمشكلة ، وبالتالي فمن الضروري تشجيع إبداء وجهات النظر واختيار وجهة النظر التي تسهم بدرجة كبيرة بالإيجابية والموضوعية من حيث التأثير والقدرة على حل المشكلة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن .
- ثمة بعض العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار ، منها ما يتصل بالمدير أو متخذ القرار كالتقييم التي يحملها ودرجة ثقته في قراراته وميله إلى عنصر المخاطرة من عدمه ودرجة ثقته في المرؤوسين ، وأيضا العوامل المرتبطة بالمرؤوسين كميلهم للاستقلال ومدى تفهمهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها ، علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة ، وأخيرا ثمة قوى تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع والوقت المتاح لاتخاذ القرار ونوع المشكلة المطروحة وغير ذلك . (التهامي ، 2008 ، ص 262)

الخامس عشر : معوقات اتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون اتمامها على النحو المطلوب ، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي :

- 1- عدم توافر البيانات والمعلومات** إن من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار ، عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتحددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية
 - المعلومات تفيد في تحديد المشكلة
 - تحديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل
 - التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر
 لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة ، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلي :
 - نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها
 - ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني
 - ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات
 - عدم تدفق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الاتصال الإلي (أحمد ، 1987 ، ص 247)
- 2- التردد والخوف في اتخاذ القرار :**

- ينتاب متخذ القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار ، وينبع الشعور الحيرة من اسباب عديدة من أهمها ما يلي .
- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض ، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة
- ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها .
- قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أنه ينبغي أن يكون قراره صحيح مائة بالمائة
- تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار

- عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات وممارستها بدرجة غير مرضية
- الضغوط والالتزامات ، كذاتية متخذ القرار ، والتكاليف وغيرها

3- شخصية صانع القرار ومتخذه

يلعب السلوك الانساني دورا هاما في عملية اتخاذ القرار ، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذى يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، اتجاهات ، معتقدات ، قيمة ، أفكاره ، خبراته ... ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار ما لم يسع إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار .

4- بيئة القرار :

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات الخارجية والتمثلية في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ، ومن هنا يمكن القول بضرورة ألا يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها إضطراب في عملية صنع القرار واتخاذ .

5- عدم ملائمة وقت القرار :

تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار ، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب ، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب ، وعدم تحقيق الهدف منه ، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة ، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية .

لذا يمكن القول بأن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملائمة القرار الصادر للأحداث والوقائع حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة

5- عدم المشاركة في اتخاذ القرار

قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل ، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار

لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالى ، بإعتبارها مظهرا هاما من مظاهر

الديمقراطية في مجال الإدارة ، هذا فضلا عما تكتسبه هذه المشاركة في دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات

وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة ، (الهدهود ، 1996 ، ص 113)

هناك عدة أساليب قد تمنع من الوصول إلى القرار المناسب وهى ما يمكن أن يطلق عليها عوائق اتخاذ القرارات ، ويجملها مدني عبد القادر في نوعين هما .

أولا : العوائق الداخلية : وتشمل

1- العوائق المالية

2- العوائق البشرية

3- العوائق الفنية

ثانيا : العوائق الخارجية :

حيث تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة لذا فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع كما أنها ستتأثر أيضا بظروفه ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار ومن أمثلة العوائق الخارجية

1- الدولة

2- الرأى العام

3- المنافسين

4- المستهلكين

5- الموزعين (عبد القفادر ، 1414 هـ ، ص 510)

وهناك نوعا ثالثا من العوائق ويتمثل في البيئة السيكولوجية وهي تتعلق بالقائمين على تنفيذ القرار والمتأثرين به ومدى قناعتهم بجدوى القرار .

ويضيف عبد الودود مكروم إلى ما سبق بعض الصعوبات الأخرى مثل

- صعوبة الحصول على معلومات وبيانات هامة لازمة لصنع القرار
- افتقار متخذ القرار إلى مهارات عملية تقييم البدائل المطروحة
- وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع
- عدم وجود الطريقة التي يتم بها إبلاغ القرار والمتأثرين به
- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض أيضا
- ضعف بنية المعلومات الواقعية التي تهيئ أفضل صورة لتقدير عناصر التكامل بين الإمكانيات المادية والعناصر البشرية اللازمة لتحويل الأهداف من صيغة نظرية إلى ميدان التحقق الفعلى
- قصور قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة مما يترتب عليه خلط الأدوار والاختصاصات وغيبية التنسيق بين الوحدات المختلفة في إطار الأهداف الكلية
- ضعف القدرة على مسايرة التغيرات والتطورات العالمية (مكروم ، 1996 ، ص 131)

- كيفية التغلب على معوقات ومشكلات اتخاذ القرار

- 1- على القائد الإدارى أن يتبع الطرق والأساليب العلمية التي تكفل له الوصول إلى قرار صائب وهادف أثناء عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها منظمة الإدارة حتى يصل إلى الهدف المنشود
- 2- وعلى متخذى القرار أن لا ينفرد باتخاذ القرار وحده ويعطى مرؤسيه الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات
- 3- وعليه أن يتعد عن المركزية إلى اللامركزية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت اللامركزية نتائج طيبة في الوصول للأهداف والغايات المرجوة من تلك القرار
- 4- كما أن على القائد مراعاة ظروف العاملين معه أثناء عملية اتخاذ القرار ، فالقرار الهدف منه رفع الإنتاجية والتطور وليس الغرض منه إنفاذ الأوامر حتى لو كانت تلك الأوامر خاطئة أو في غير محلها
- 5- كما أن على القائد الإدارى اتخاذ القرار بتابع الأساليب العملية في ذلك ، وعليه أيضا عدم إهمال مهاراته الشخصية وقدراته على التطور والابتكار ومن ثم وجب عليه تنمية نفسه ذاتيا في هذا الجانب
- 6- متابعة تنفيذ القرار من الأمور التي يجب أن لا يغفل عنها القائد فالقرار ليس له جدوى أو أثر إن لم يطبق حسب ما رسم له حتى يؤدي ويعطى النتائج المتوقعة منه وبأحسن وجه

- 7- وعلى القائد أيضا تذليل جميع الصعوبات التي يلاقها أثناء اتخاذه القرار سواء أكانت تلك أمام الأزمات ، والظروف التي يمر بها أثناء إدارته لمنظمته ، بل يسعى جاهدا لتخطي تلك الأمور وأن يعطى نفسه الثقة في تحمل المسؤولية حتى تكون له دوافع قوى إدارية ، فالثقة بالنفس من مقومات القائد الناجح ولكن بالقدر الذي لا يعمى بصيرته عن الواقع .
- 8- العمل على رفع كفاءة المديرين الموكل إليهم عملية اتخاذ القرار عن طريق التأهيل الأكاديمي أو التدريب أثناء الخدمة
- 9- البعد عن المركزية المفرطة في عملية اتخاذ القرار سيما القرارات الروتينية .
- 10- العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل القيادة التربوية العليا في المناطق التعليمية .
- 11- إشعار المعلمين بالأمان حين اتخاذهم للقرارات
- 12- تكون عملية اتخاذ القرار جماعية على مرحلتين :
- المرحلة الأولى تضم أكبر عدد من المعلمين (جمعية عمومية) ثم ما تتوصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار
- 13- توعية المعلمين ومديري المدارس بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعنى أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية
- 14- تدريب مديري المدارس على المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى
- 15- إشراك العاملين في المؤسسة في دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع البدائل والخيارات الممكنة لتخطي العوائق التي يمكن أن تحد من فاعلية القرار
- 16- العمل على تحديد المسؤوليات ووضوح الصلاحيات عن طريق توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة إدارية ، بحيث تنسجم مع الدور والهدف لكل وظيفة من مختلف المستويات الإدارية
- 17- العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإداري وتنشيط قنوات الاتصال وتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة التي تقود إلى القرار الرشيد
- 18- العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أغراض المنشأة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها
- 19- عدم الاقتصار على دراسة اتخاذ القرار من المنظور الغربي ، وإنما يلزم تسليط الضوء على ما أكد عليه الإسلام في هذا الجانب تأكيدا لعظمة الإسلام وتأصيلا لتراثنا الإداري ، والذي من خلاله إنتشر الإسلام واتسعت فتوحاته .

المراجع

- 1- مساعد الهارون ، الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، إدارة التأليف والترجمة ، 1985
- 2- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، غزة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003
- 3- حسين أحمد عبد الرحمن ، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ن 2008

- 4- دلال عبد الواحد الهدود ، واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، دراسة ميدانية ، المجلة التربوية ، الكويت ، مجلس النشر العالمي ، ح 41 ، مجلد 11 ، 1996
- 5- عصام الدين العناني ، كيفية اتخاذ القرارات علميا وعمليا لتطوير وإصلاح الإدارة ، إدارة الأعمال ، ح 40 ، القاهرة ، 1988
- 6- أمحمد إبراهيم أحمد ، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، مجلة دراسات التربوية القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 2 ، جزء 6 ، مارس 1987
- 7- عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة مفاهيم قضايا ، القاهرة ، دار المعارف ، 1982
- 8- على السلمى ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دورة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ع 21 يوليو 1970
- 9- سعد الدين العشماوى ، أسس الإدارة ، القاهرة ، 1973
- 10- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1997
- 11- أميل فهمى شنودة ، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة 1980
- 12- ضياء الدين زاهر وآخرون ، تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسى ، القاهرة ، المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ، 1996
- 13- أعضاء هيئة التدريس ، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 2006
- 14- عنتر لطفى محمد ، صناعة القرار التعليمى ، مفهومه ، أسسه ، كيفية تطويره ، دراسات تربوية ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 3 ، جزء 12 ، يوليو 1988
- 15- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، 1998
- 16- أحمد إسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، 2000
- 17- محمد يسن ، إبراهيم درويش ن المشكلة الإدارية وصنع القرار ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1975
- 18- مدنى عبد القادر ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية الرياض ، تهامه ، 1414هـ
- 19- عبد الودود مكرم ، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع 32 سبتمبر 1996
- 20- Hiltion.T.1 : Career decision –making .journal of Counseling psychology.v.19,p291-298,1962.
- 22-Jepson,D,A&Dilley.J.s:vocational Decation- making models:A revicw and compartative analysis Review of educational Reserarch ,v.44 N3,p331-349,1974.
- 23-van Crgch &the woodndge school facnlty A decistion making model Tcmove discrepancies: application to a reading program educational tcnolgy January.p39-42.1974
- 24-waync,k.Hoy and Cecil ,G .Miskel educational Admenstration :theory Reserch and pratice, N,y Rondon Hous,Inse,1978.P21.